



Publié par le Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux Projets (UNOPS)

Copyright© UNOPS 2020

UNOPS Tunisie, Bureau Multi-Pays pour l'Afrique du Nord

7, Impasse n°1, Rue Soufiane Chaari (ancien Rue 8840)

Boite Postale 10

Centre Urbain Nord -

1003 Cité El Khadra, Tunis

Novembre 2019

Photos prises par UNOPS

Cette publication est produite dans le cadre du projet « **Création des microentreprises dans les gouvernorats de Médenine et Tataouine** » mis en œuvre par l'UNOPS en partenariat avec le ministère de la formation professionnelle et de l'emploi (MFPE), l'Agence Nationale pour l'Emploi et le Travail Indépendant (ANETI) et l'Office de Développement du Sud (ODS) et avec l'appui financier de l'Agence Italienne pour la Coopération au Développement (AICS).

Document préparé en partenariat avec:



Table des matières

| | |
|---|----|
| Introduction | 7 |
| Genèse et méthodologie | 8 |
| I - L'accompagnement versus les autres métiers connexes à l'entrepreneuriat | 13 |
| 1. Le formateur | 13 |
| 2. L'expert..... | 13 |
| 3. Le conseiller | 13 |
| 4. Le mentor..... | 13 |
| 5. Le facilitateur | 13 |
| 6. Le coaching | 14 |
| 7. L'accompagnateur..... | 14 |
| II - Climat de l'accompagnement..... | 15 |
| III - Les outils de l'accompagnateur | 19 |
| 1. Cadrage & Recadrage : | 19 |
| 2. L'écoute active | 20 |
| 3. Le questionnement..... | 21 |
| 4. La reformulation | 23 |
| 5. La synchronisation | 24 |
| 6. Le feedback : | 25 |
| IV - Les fiches pratiques | 27 |
| Phase I : Validation de l'idée de projet et élaboration du BMC | 29 |
| Séance N° 01..... | 29 |
| Séance N° 01 bis | 30 |
| Séance N° 02..... | 31 |
| Séance N° 02 bis | 32 |
| Séance N° 03..... | 33 |
| Séance N° 04 bis | 34 |
| Phase II : Elaboration du plan d'affaires | |
| Séance N° 04..... | 34 |
| Séance N° 05..... | 35 |
| Séance N° 06..... | 36 |
| Séance N° 07..... | 37 |
| Séance N° 07 bis | 38 |
| Séance N° 08..... | 39 |
| Séance N° 08 bis | 40 |
| Séance N° 09..... | 41 |
| Séance N° 09 bis | 42 |
| Séance N° 10..... | 43 |
| Séance N° 11..... | 45 |
| Séance N° 11 bis | 46 |
| Séance N° 12..... | 47 |
| Séance N° 12 bis | 48 |
| Séance N° 13 & 13 bis..... | 49 |
| Séance N° 14..... | 51 |
| Séance N° 14 bis | 52 |

| | |
|--|----|
| Séance N° 15..... | 53 |
| Phase III : Préparation à l'entretien | |
| Séance N° 16..... | 54 |
| Séance N° 17..... | 55 |
| Séance N° 18..... | 56 |
| Annexes I : Documents utiles | |
| Annexes I-1 : Modèle de convention d'accompagnement | 57 |
| Annexes I-2 : Modèle de Fiche séance d'accompagnement..... | 59 |
| Annexes I-3 : Modèle de Tableau de suivi et de monitoring..... | 61 |
| Annexes II : Recherche d'informations | |
| Annexes II-1 : Où s'orienter | 61 |
| Annexes II-2 : Liens utiles | 63 |
| Annexes II-3 : Adresses utiles | 64 |
| Annexes III-4 : Documents utiles | 65 |

LISTE DES ACRONYMES

| | |
|------------------|--|
| E : | Expert |
| C : | Conseiller |
| SICAD : | Système de l'information et de la communication administrative |
| APII : | Agence de Promotion de l'Industrie et de l'Innovation |
| APIA : | Agence de Promotion de l'Investissement Agricole |
| DR : | Direction régionale |
| Pp : | Pépinière |
| DRE : | Direction régionale de l'emploi |
| EE : | Espace Entreprendre |
| BETI : | Bureau d'Emploi et du Travail Indépendant |
| CA : | Centre d'Affaires |
| CC : | Chambre de Commerce |
| BCI : | Bureau de Contrôle des Impôts |
| CNSS : | Caisse Nationale de Sécurité Sociale |
| INS : | Institut National des Statistiques |
| IT : | Inspection de travail |
| P C : | Protection Civile |
| CRDA : | Commissariat Régional au Développement Agricole |
| AUT. L : | Autorités Locales |
| ONA : | Office National de l'Artisanat |
| ONTT : | Office National du Tourisme Tunisien |
| OD : | Office de Développement |
| DRD : | Direction Régionale de Développement |
| CFP : | Centre de formation professionnelle Public |
| IMF : | Institut de Micro Finance |
| GIP : | Groupement Inter Professionnel |
| Un : | (Unions (Travailleurs - professionnels - agriculteurs |
| CT : | Centre Technique |
| INNORPI : | Institut National de la Normalisation et de la propriété Industrielle |
| RNE : | Registre National des Entreprises |
| CEPEX : | Centre de Promotion des Exportations |
| D : | Douane |
| Bio : | Agriculture Biologique |
| TIC : | Technologies de l'Information et de la Communication |
| CMMT : | Projet de création des microentreprises dans les gouvernorats de Médenine et Tataouine |
| SWOT : | Strength, Weakness, Opportunities & Threats |

EDITORIAL 1



Mariacarmen COLITTI

Director, UNOPS TNMC North Africa Office Tunis, Tunisia

C'est en parfaite concordance avec les professionnels de l'accompagnement des jeunes entrepreneurs au cours de la phase préliminaire de pré-crédation des entreprises que j'ai le plaisir de vous présenter ce Manuel fort utile qui decline toutes étapes pour la réalisation du projet.

Ce Manuel, aussi bien théorique que pratique, est le fruit d'une coopération rigoureuse entre les différents intervenants et partenaires au niveau régional et national et aussi le résultat de l'accompagnement des projets en activité et des leçons apprises de ce processus qui ont servi de point de départ pour l'élaboration de ce Texte d'importance.

Comme cela va être démontré dans le cheminement de la création de l'entreprise, se faire accompagner est une des clefs de la réussite de votre projet d'entreprise. Des études pertinentes ont démontré que les entreprises qui sont effectivement accompagnées dans le processus de création deviennent plus pérennes.

C'est aussi une volonté de développement de nouvelles pratiques de gestion et notamment celles liées à la gestion des compétences dont le rôle est central dans la fondation des entreprises et leur évolution positive.

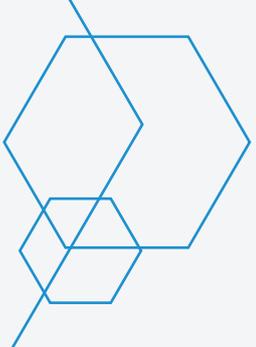
Ce Guide a été préparé dans le cadre du Projet « Création des microentreprises dans les Gouvernorats de Médenine et de Tataouine », financé par le Gouvernement Italien (Agence Italienne de Coopération au Développement), le Ministère de la

Formation Professionnelle et de l'Emploi, l'Agence Nationale de l'Emploi et du Travail Indépendant (ANETI) et l'Office de Développement du Sud (ODS). Ce projet, qui a donné un élan dynamique à la région, apporte un appui financier et un accompagnement personnalisé aux jeunes désireux de créer leurs propres entreprises d'une manière saine et solide afin de faciliter l'accès au marché du travail et de renforcer ainsi leur inclusion socio-économique.

Ce Manuel reflète aussi la collaboration dynamique de l'ensemble des partenaires impliqués ainsi que l'engagement appuyé de l'UNOPS et ses structures pour renforcer l'efficacité du partenariat avec les différents acteurs qui prennent part à ce processus et offrir à la jeunesse de ces deux Gouvernorats qui sera, j'espère, élargi au grand Sud, des emplois de qualité et qui correspondent aux besoins. Cette volonté commune traduit aussi l'engagement de la Tunisie pour atteindre les Objectifs du Développement Durable (ODD), notamment les Objectifs 5 et 8 respectivement celui de l'égalité du Genre et celui de la création d'emplois décents.

L'UNOPS et ses partenaires nationaux et internationaux, accordent de l'importance à la concrétisation de ces objectifs qui participent au progrès et au développement de la Tunisie à travers, notamment, l'emploi des jeunes et leur implantation dans la dynamique économique régionale.

Bonne route sur le chemin de la réussite ...



EDITORIAL 2



Flavio Lovisolo

Représentant Siège régional AICS Tunis

En concertation avec les autorités tunisiennes, le développement économique de la Tunisie et la création d'emplois restent toujours un pilier fondamental de l'action de l'Agence Italienne pour la Coopération au Développement. En matière de priorisation géographique, une attention particulière a été accordée à la région du Sud tunisien. Depuis les années 80, l'Italie soutient les autorités tunisiennes dans le développement du secteur privé, afin de réduire les disparités et favoriser un développement régional équitable et inclusif.

De plus, la Coopération italienne s'est constamment engagée à soutenir la Tunisie dans la réalisation des objectifs de développement définis par le plan de développement 2016-2020. En particulier, l'Italie soutient depuis le début les autorités tunisiennes dans le débat post-révolution autour du rôle clé de la croissance, de l'inclusion sociale et économique des jeunes et des femmes et de la réduction des disparités internes. C'est dans ce cadre que s'inscrit le projet « Création de Microentreprise dans le Gouvernorats de Médenine et Tataouine », financé par l'AICS et mis en œuvre par l'UNOPS.

A travers ce projet, la Coopération italienne supporte les autorités tunisiennes à miser encore une fois sur les jeunes, la force traînante du pays. Moteur de changement et d'espérance pour le futur, les jeunes Tunisien(ne)s méritent d'avoir accès à des emplois durables et décents. En contribuant aux efforts du gouvernement tunisien et des Agences des Nations Unies qui visent à créer les conditions favorables pour la diversification des opportunités de travail, nous voulons contribuer à la réalisation des aspirations des jeunes. Le support que l'UNOPS donnera aujourd'hui aux jeunes entrepreneurs à travers ce Manuel d'accompagnement à la création d'entreprise en phase pré-création, est fondamental dans ce sens.

Presque la moitié des entrepreneurs soutenus par le projet sont des femmes ; ceci est un grand résultat et une fierté pour toutes les acteurs impliqués dans cette réalisation, car l'autonomisation économique des femmes représente la base de tout chemin de développement.

L'Italie continue ainsi à soutenir la Tunisie dans son parcours de développement et croissance économique, avec une attention particulière aux jeunes Tunisien(ne)s, notre attente pour l'avenir.



INTRODUCTION



Le Bureau des Nations pour les Services d'appui aux projets (UNOPS) a mis en œuvre entre 2017 et 2019, le projet « Création des microentreprises dans les gouvernorats de Médenine et Tataouine ». Ce projet, financé par le gouvernement italien et mis en œuvre en partenariat avec le ministère de la formation professionnelle et de l'emploi (MFPE), l'Agence Nationale pour le Travail Indépendant et l'Emploi (ANETI) et l'Office de Développement du Sud (ODS), avait comme objectif de favoriser la création des microentreprises par des jeunes des gouvernorats de Médenine et de Tataouine à travers un ensemble d'actions aux impacts rapides permettant de développer des outils et renforcer les capacités des différents acteurs.

A travers sa composante « renforcement des capacités des acteurs impliqués dans le projet », le projet avait comme objectif de doter les acteurs des structures d'appui intervenants dans le domaine de l'entrepreneuriat, des capacités nécessaires pour

bien mener leurs missions en matière d'orientation et d'accompagnement des jeunes désirant monter et créer leurs entreprises. C'est dans ce cadre, que le projet a pensé de réaliser le présent manuel qui trace les grandes étapes et mesures à suivre pour pouvoir assurer un accompagnement adéquat aux profits des jeunes qui ont l'intention de se lancer dans la création de leurs entreprises.

Ce manuel est le fruit d'une forte collaboration avec les différentes structures d'appui de deux gouvernorats à travers des sessions de renforcement des capacités et des ateliers de réflexion et de période d'essai et d'expérimentation des différentes phases du manuel au niveau des structures concernées.



01 GENÈSE ET MÉTHODOLOGIE

➔ L'idée de l'élaboration du présent manuel est en fait une réponse d'une part à un besoin qui a été exprimé lors des travaux d'accompagnement des jeunes appuyés par le projet CMMT en sa première phase et d'autre part à une attente manifestée par les acteurs des structures régionales d'appui à la création d'entreprise formulée lors de la session de formation dédiée au concept de l'accompagnement.

Ainsi, l'objectif principal visé à travers le présent travail, est de doter les accompagnateurs des porteurs d'idées de projets, d'un document guide qui leur permet de maîtriser le processus d'accompagnement et de le mener d'une manière uniforme, structurée, fluide et facile.

La méthodologie adoptée tout le long du processus d'élaboration du manuel de l'accompagnement s'est articulée autour de deux types d'activités à savoir :

- Des rencontres en groupe : **formations et ateliers** ;
- Des rencontres en bilatérales : **entretiens**.

Ainsi et tout le long de la rédaction du présent manuel, Les différents partenaires impliqués ont joué le rôle d'acteurs actifs occupant l'épicentre du processus, ils ont contribué à travers leurs feedbacks forts constructifs à ce

que le présent manuel acquiert un aspect pratique servant d'aide-mémoire et de référentiel pour les professionnels œuvrant dans l'appui à la création d'entreprise.

La réalisation du présent manuel depuis sa conception passant par son expérimentation sur terrain jusqu'à la finalisation de sa rédaction a duré 15 mois. La chronologie qui a marqué ce processus se présente comme suit :

- Du **27/08 au 01/09/2018** : formation de 06 jours sur les techniques d'accompagnement au profit des partenaires et des intervenants du projet CMMT des gouvernorats de Médenine et Tataouine ;

(Output : Feuille de route de l'accompagnement (FRA)

- Du **24 au 25 septembre 2018** : suivi de la mise en œuvre de la FRA de l'accompagnement à travers la tenue d'une série d'entretiens individuels moyennant un guide d'entretien établi au préalable.



GUIDE D'ENTRETIEN

Qu'est-ce que vous pensez du processus d'accompagnement en appliquant le manuel ?

Quelle compétence cette nouvelle approche d'accompagnement a développé chez vous ?

En quoi cette nouvelle approche d'accompagnement vous a été utile ?

En tant que nouvelle approche d'accompagnement :

A quel niveau estimeriez-vous, votre niveau de maîtrise ?

A quel niveau, vous aurez besoin d'un appui supplémentaire ?

le contenu des fiches est-il clair et facile à mettre en œuvre?

- Du **26 au 27 septembre 2018** : Atelier de concertation au cours duquel il a été procédé à :
 - La restitution des résultats des entretiens ;
 - L'affinement des fiches séances d'accompagnement ;
 - L'élaboration d'un modèle de contrat d'accompagnement ;
 - Le développement des feuilles de route de l'accompagnement en un manuel d'accompagnement ;
 - La mise en accord sur les grandes lignes du manuel

Output: Draft manuel d'accompagnement

- Du **23 au 25 février 2019** : Atelier de relance
 - Lecture du Draft du manuel
 - Discussion et échanges
 - Collecte des observations et des suggestions
- Du **25 au 27 mars 2019** : suivi de la mise en œuvre du Draft du manuel de l'accompagnement à travers la tenue

d'une série d'entretiens individuels moyennant un guide d'entretien établi au préalable.

- Le **03 avril 2019** : visites de suivi de la mise en œuvre du draft du manuel ;
- Du **30 au 31 Avril 2019** : visites de suivi de la mise en œuvre du draft du manuel ;
- **10 juillet 2019** : Atelier national pour la présentation et la discussion du manuel.



Atelier de présentation et validation du manuel- 10/07/2019

02

LE PROCESSUS EN PHOTOS

Sessions de formation et de réflexion avec les acteurs régionaux de deux gouvernorats



CE QU'ON DOIT SAVOIR AU PRÉALABLE

L'ACCOMPAGNEMENT VERSUS AUX AUTRES MÉTIERS CONNEXES À L'ENTREPRENEURIAT



L'entrepreneuriat venant au carrefour d'un ensemble des sollicitations nécessitant le recours à plusieurs disciplines où les limites entre elles sont généralement trop fines pour être distinguées les unes des autres. Cette ambiguïté au niveau des limites de ces disciplines rend pertinent leur introduction de manière à ce que les prétendants à un service de soutien à la création d'entreprise puissent faire la distinction ? Notamment lorsque cette prétention concerne l'accompagnement entrepreneurial.

L'introduction des différentes disciplines contribuera à la définition du « qui fait quoi » évitant ainsi toute ultérieure interférence entre les différents intervenants pouvant mettre en péril l'atteinte des objectifs.

Les différentes disciplines touchant d'une manière ou d'une autre à l'entrepreneuriat/ développement de la culture entrepreneuriale telle que recueilli de l'environnement entrepreneurial en Tunisie avec ses différentes structures d'appui à la création d'entreprise se définissent communément comme suit :

LE FORMATEUR

Le formateur est un spécialiste de la transmission de connaissances et du développement des compétences. Le formateur aide des personnes à développer des connaissances, des compétences et des habiletés dans un champ particulier de l'activité humaine. Le formateur doit disposer d'une connaissance approfondie du domaine dans lequel se donne la formation.

L'EXPERT

L'expert intervient généralement dans l'entreprise en faisant d'abord une analyse, en posant ensuite un diagnostic, puis en suggérant des pistes de solution. Il participe, à des degrés variables, à l'implantation de la solution retenue qu'il a préconisée en raison de son expertise. L'expert dans un domaine déterminé fournit des solutions.

LE CONSEILLER

Le conseiller lors de l'exercice de sa mission propose, suggère à quelqu'un des règles, des principes, des solutions pour conduire une action. Engager quelqu'un à faire ou à ne pas faire quelque chose, recommander telle ou telle chose.

LE MENTOR

Pour être mentor, il est essentiel de bien connaître les enjeux de l'organisation ou du domaine d'activité. Le mentorat s'appuie sur l'idée que le mentor en sait davantage que le protégé et qu'il est prêt à partager avec lui son savoir, son savoir faire et son savoir être d'une manière bénévole.

LE FACILITATEUR

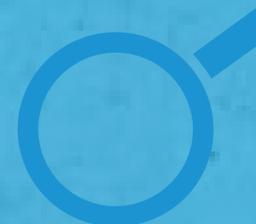
Sa force est de créer des situations d'apprentissage, il facilite et co-construit vers un apprentissage ciblé.

LE COACHING

D'après ICF Quebec, Le coaching est un partenariat qui met l'emphase sur l'action que nos clients ont l'intention de prendre pour réaliser leur vision, leurs buts et leurs désirs. Le coaching suscite des questionnements amenant les clients à la découverte d'eux-mêmes, ce qui hausse leur niveau de perception et de responsabilité. Ceux-ci bénéficient d'une structure d'accompagnement, de soutien et d'une précieuse source de rétroaction. Le processus de coaching aide les clients à définir et à atteindre leurs buts professionnels et personnels plus rapidement et plus facilement qu'il en serait possible sans l'intervention d'un coach.

L'ACCOMPAGNATEUR

L'accompagnateur est un partenaire qui prend à cœur le projet de réussite de son client, tout en amenant ce dernier à être au cœur de l'action, le porteur de ses décisions et l'acteur de ses actions.



...Pour relever les défis et assurer un dynamisme réel de l'investissement privé qu'au niveau quantitatif à travers le nombre des projets créés, ainsi au niveau qualitatif qu'intègre à la fois l'employabilité, la durée de vie des projets créés, la répartition régionale des projets, ... et assurer un rattrapage de retard structurel de cette composante, il est temps, donc, de penser à intervenir au premier ligne de contact avec les porteurs d'idées au niveau des structures d'appui et même en amont (les étudiants et les élèves de centres e de formation) au niveau des pépinières d'entreprises et les clubs d'entrepreneuriat dans les facultés et les centres de formation. C'est par le biais d'un plan d'introduction de la logique d'accompagnement en axant sur une participation active des porteurs d'idées dans l'appropriation de l'idée du projet et une parfaite maîtrise de l'aspect technique et financier du projet à créer dans les premiers résultats attendus est l'amélioration de son pouvoir de négociation avec les bailleurs des fonds, une meilleure gestion du projet après création et un savoir-faire technique et commercial assurant la réussite et la durabilité des projets créés

Salah Dermech - Directeur régional de développement à Tataouine



02 INTERACTION ENTRE L'ACCOMPAGNEMENT ET LES AUTRES MÉTIERS

Au cours de l'accomplissement de sa mission d'accompagnement en entrepreneuriat, l'accompagnateur en tant qu'acteur de co-construction d'un changement de comportement chez son accompagné veille de très près au gain progressif d'autonomie de ce dernier en l'amenant selon la situation à découvrir l'environnement entrepreneurial d'une manière fluide et motivante. Tout le long de la mission d'accompagnement, l'accompagnateur doit porter une veille particulière aux éventuelles interférences entre les métiers d'appui à la création d'entreprise par exemple il ne doit pas tomber dans le piège de faire dévier sa mission vers une mission de conseiller ou d'expert ou de formateur etc.

Dans la pratique, garder une posture purement d'accompagnateur semble être difficile surtout en début de carrière d'accompagnateur dans ce cas il faut se rappeler les conséquences négatives qui peuvent découler de cette déviation, dont ci-après quelques-unes :

- Empiètement sur les missions d'autrui, ce qui engendrera un environnement mal sain avec les collègues et probablement mettra en cause toute éventuelle collaboration ;
- Entraver le processus d'apprentissage chez l'accompagné ;
- Entraver le processus du changement de comportement chez l'accompagné sans se rendre compte ;
- Ancrer davantage l'accompagné dans son attitude d'assistantat ;
- Surcharger la mission avec des activités en surplus, ce qui pourra mettre en péril l'atteinte des objectifs ; Afin d'échapper à cette situation, l'accompagnateur moyennant sa posture, ses outils et sa maîtrise du



contexte dans lequel il travaille, doit veiller à établir une relation de confiance avec son accompagné bâtie sur la clarification des rôles, l'importance de la mission d'accompagnement pour l'accompagné et l'introduction dès les premières séances des éventuels recours aux autres métiers d'appui à la création d'entreprise.

Ceci étant il s'en déduit que l'interaction entre la mission d'accompagnement et les autres missions d'appui à la création d'entreprise est une interaction constructive et bénéfique pour la réussite du processus bâti sur le respect mutuel entre les différents intervenants, respect qui trouve ses fondements dans la conviction que l'intervention du collègue auquel il sera fait appel est bénéfique à plusieurs niveaux du processus de changement de comportement de l'accompagné dont il y a lieu de citer à titre d'exemple :

- Meilleure ouverture de l'accompagné sur l'environnement entrepreneurial ;
- Découverte des différents métiers d'appui à la création d'entreprise ;
- Développement du réseau relationnel de l'accompagné ;
- Maîtrise progressive des circuits administratifs ;

- Gain progressif en termes de confiance en soi chez l'accompagné ;
 - Maîtrise des différentes opportunités offertes en termes d'appui à la création d'entreprise ;
 - Gain en autonomie.

A travers ce qui précède, l'interaction entre l'accompagnateur et les acteurs des autres métiers de l'appui à la création d'entreprise peut être résumé en une relation de mutualité où l'accompagnateur se positionne en pivot qui suivant le cas instruit ses requêtes à son accompagné moyennant la clarification du rôle et de l'importance de la structure ou de l'acteur avec qui cet accompagné aura à traiter ce qui est demandé et vice versa la structure ou l'acteur une fois son rôle est accompli invite l'accompagné à retourner à son accompagnateur pour la poursuite du processus. La réussite de cette mutualité est conditionnée par l'appropriation des deux parties de la même conviction qui se base sur le fait que l'atteinte des objectifs est avant tout le fruit d'un travail collaboratif. Dans le contexte entrepreneurial Tunisien, il existe une multitude d'offres de services d'appui à la création d'entreprise assurée par plusieurs structures. Un certain nombre de services se trouvent assurés en même temps par deux structures ou plus, ce qui cause généralement chez l'accompagné des confusions aggravant sa perception de la complexité de l'environnement entrepreneurial. Devant cette situation de confusion il revient à l'accompagnateur d'éclaircir selon la situation les rôles et les prérogatives de chaque structure intervenante et de considérer les interférences entre les structures comme élément positif plaidant en faveur de la fluidité du processus.

Au niveau du présent manuel et afin de faciliter cette tâche il a été établi d'une manière non exhaustive une matrice de matching des interactions les plus usuelles et dont l'accompagnateur

pourra faire recours dans l'exercice de sa mission. La non exhaustivité provient du nombre incalculable de possibilités d'interactions pouvant exister dans le monde entrepreneurial.

L'élaboration de la matrice telle que présentée ci-après à traiter les interactions selon une approche de regroupement de services, à titre d'exemple (i) toutes les incitations aussi bien fiscales et financières ont été regroupées sous le terme « incitations » (ii) les renforcements de compétences entrepreneuriales qui peuvent concerner les formations MORAINÉ, CEFÉ, CREE, GERME ainsi que les formations assurées par les pépinières d'entreprises et les formations assurées par les centres d'affaires et les chambres de commerce ont été regroupées sous le terme « Formations entrepreneuriales ».

Certaines interactions peuvent concerner aussi bien un partenaire public que privé, où il pourra faire appel aux compétences d'un conseiller, d'un expert, d'un facilitateur ou d'un formateur. Le conseil fiscal peut être assuré soit par l'administration soit par les experts du domaine, l'appui à la constitution juridique des entités à créer peut être assuré par le service du guichet unique de l'APII ou par un avocat.

Ceci étant, la matrice des interactions se veut être simple pour assurer sa compréhension et son appropriation par tous les intervenants dans le processus de création d'entreprise.



CLIMAT DE L'ACCOMPAGNEMENT



Le terme accompagnement sous-entend d'une part l'existence d'une relation humaine entre deux personnes disposant chacun d'un ensemble de capitaux et d'autre part la mise en œuvre d'un processus dont la durée est variable en fonction de la définition des objectifs à atteindre par le biais de cette relation.

L'accompagnateur veillera de très près à l'instauration d'un climat de confiance en faisant recours à ses compétences d'empathie et de cadrage dès la/les première(s) séance(s).

L'environnement entrepreneurial est de nature trop dynamique notamment sur le niveau des progrès technologiques et leurs conséquences sur le comportement des sociétés et sur le niveau réglementaire et ses conséquences sur le degré d'appréhension de l'action d'entreprendre. Cet état de fait sollicite incessamment l'accompagnateur à être toujours proche et attentif à ces changements ce qui

lui permettra une parfaite maîtrise de l'environnement entrepreneurial élément fondamental dans la réussite d'un processus d'accompagnement.

La garantie d'un bon climat pour le déroulement de la mission d'accompagnement passe impérativement entre autres par l'établissement d'un contrat entre l'accompagnateur et l'accompagné (voir modèle en annexes) au niveau duquel il sera défini avec une grande clarté le rôle de chacun, la durée de la mission ainsi que le/les objectif(s) à atteindre par le biais de la mission d'accompagnement.

Ceci étant et suite à un recueil de leçons apprises collectées à partir de plusieurs missions d'accompagnement au sujet des principaux facteurs plaidant en faveur ou en défaveur de la réussite d'un processus d'accompagnement, il y a lieu de tenir compte de la liste non exhaustive des facteurs suivants :

LES FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS DE L'ACCOMPAGNEMENT

Flexibilité de l'accompagnement (durée, thème, fréquence, lieu...);

Disponibilité de l'accompagnateur : Diversifier les canaux de communication (Tél., vidéoconférence, e-mails...);

Synchronisation du discours et de l'attitude par rapport à l'Accompagné

Tenir compte de l'état d'esprit de l'accompagné lors de l'entretien (Aspect affectif et humain);

Adoption d'une posture de conscientisation et d'appropriation du promoteur;

Implication du promoteur dans la rédaction du compte rendu de suivi;

Partage du compte rendu de suivi avec le promoteur;

Co-création du plan d'affaires avec un consentement sur les indicateurs à adopter.

LES FACTEURS D'ÉCHEC DE L'ACCOMPAGNEMENT

Rigidité de l'accompagnement (durée, thème, fréquence, lieu...);

Se limiter à des interventions ponctuelles;

Avoir une attitude de contrôle et de pointage;

Avoir une posture directive (ne pas imposer votre opinion);

Manque de conviction dans la proposition de pistes d'amélioration;

Absence de cadrage de l'action.

04

LES OUTILS DE L'ACCOMPAGNATEUR

Le processus d'accompagnement avec tout ce qu'il incarne comme challenges dont notamment le changement du comportement de l'accompagné en le faisant passer progressivement au statut d'acteur principal dans la relation, requiert de la part de l'accompagnateur l'acquisition et la maîtrise d'un certain nombre d'outils à savoir le cadrage et le recadrage, l'écoute active, la reformulation, la synchronisation et le feedback.

1. Cadrage & Recadrage :

CADRAGE

Le cadrage consiste à définir précisément les phases d'un projet, d'une réunion de suivi ou d'un entretien. Le but du cadrage est de rassurer en donnant des éléments de réponse aux interlocuteurs. Dans une réunion le cadre portera sur le thème de la réunion, les horaires et les conditions matérielles.

La vocation du cadrage est de rassurer et de donner le maximum de précision. Un bon cadrage rendra la séance d'accompagnement plus efficace puisque l'accompagné sera concentré sur le sujet, débarrassés de ses inquiétudes et des questions liées à l'organisation.

En s'en tenant aux faits, on limite la possibilité d'interprétation. (Sachant que l'interprétation du client sera peut-être différente de la vôtre). Dans la réalisation d'un projet, le cadrage est primordial. Il va rassurer le client sur la manière dont le projet va se dérouler.

La phase de cadrage consiste à dire ce que l'on va faire. C'est un engagement vis à vis du client sur la manière dont le projet va se réaliser. S'il a l'avantage de rassurer, le cadrage vous pousse également à tenir vos engagements, c'est-à-dire concrètement à faire ce que vous aurez dit. Cet engagement pris auprès du client est la garantie d'une pression raisonnable lors de la phase de réalisation du projet.

RECADRAGE

Elle présuppose qu'un comportement a toujours une intention positive, Elle consiste à donner à votre interlocuteur un point de vue différent ou à faire appel à son imagination.

La notion de « recadrage » a pris forme peu à peu en s'appuyant dans un premier temps sur les travaux d'Erickson dans le cadre de la thérapie stratégique. Ce n'est qu'avec l'école de Palo Alto et plus particulièrement Paul Watzlawick qu'un réel travail de définition de ce concept a été effectué. Pour Watzlawick (1975; p. 116; p. 119-120), recadrer signifie :

Extrait de l'article Comprendre et utiliser le recadrage en coaching professionnel- Alexandre FRADIN :

« Modifier le contexte conceptuel et/ou émotionnel d'une situation, ou le point de vue selon lequel elle est vécue, en la plaçant dans un autre cadre, qui correspond aussi bien où même mieux aux faits de cette situation concrète, dont le sens par conséquent change complètement ».

Erickson & al. (1976) s'attachait à maintenir ses patients dans un état de déséquilibre permanent pour qu'ils s'accrochent à toutes les orientations qui auraient pu leur être données : il les amenait ainsi à se détacher de leurs cadres de référence. Pour lui, il s'agissait d'une méthode très importante car elle lui permettait de briser les connexions qui auraient pu empêcher le patient de travailler sur son problème.

Pour créer ce déséquilibre, Erickson utilisait la technique de la confusion. Watzlawick (1976) souligne qu'Erickson a prouvé qu'en produisant de la confusion au moyen d'affirmations vagues, équivoques ou intrigantes, on amenait facilement un patient à investir toute information concrète et compréhensible d'un degré inhabituel de valeur et d'importance. La confusion attise nos sens et notre concentration sur des détails habituellement sans

importance. Erickson & al. (1976) proposent quelques formes verbales permettant de déclencher la confusion et dépasser les cadres erronés d'un patient :

- L'utilisation des questions paradoxales (comment vous êtes-vous débrouillé pour ne pas arriver à ...),
- De doubles liens ou alternatives illusoire (« pile je gagne, face tu perds »),
- De phrase du type « ne pas savoir... », « vous n'avez pas besoin de... » (vous ne savez pas encore que vous êtes en train de ...)

Toutes ces techniques générant la confusion sont extrêmement utiles pendant une séance d'accompagnement en mode coaching pour attirer l'attention de l'accompagné et pour lui permettre par la suite d'adhérer pleinement à un recadrage.

2. L'écoute active

Savoir écouter, c'est être capable de focaliser toute son attention sur l'autre pour saisir chaque bribe du message transmis, que ce soit verbal ou non verbal. En utilisant les clés suivantes, vous pourrez vous assurer que la communication passe et montrer à l'autre que vous êtes totalement centré sur lui et avez entendu son message :

- Instaurer un climat de confiance : focalisez votre attention sur votre interlocuteur. Repérez sa façon de communiquer et mettez-le à l'aise en adoptant le même mode de communication.
- être pleinement disponible : Pour pouvoir être pleinement et authentiquement à l'écoute de l'autre, vous ne devez pas avoir de préjugés sur cette personne.
- Se mettre à la place de son interlocuteur : vous devez faire abstraction des expériences similaires à celles contées par votre interlocuteur afin de ne pas en biaiser l'écoute.
- Écouter au-delà des mots : vous devez savoir décoder le non verbal. Bras croisés, regard fuyant, jambes qui s'agitent, tics, silences, débit rapide... Autant d'éléments que vous devez apprendre à décoder afin de ressentir l'état dans lequel se trouve votre interlocuteur, mais également comprendre pleinement le message qu'il est en train de vous livrer, avec toute la dimension émotionnelle qui l'accompagne.

Pour écouter avec attention, il faut être entièrement disponible à l'autre, temporellement, physiquement et émotionnellement. En réalité, très peu de personnes sont naturellement et réellement capables d'écouter. L'humain est ainsi fait : il aime partager ses expériences pour montrer à l'autre qu'il appartient au même cercle, qu'il est le chef ou encore qu'il est digne de confiance ! Voici donc quelques écueils à éviter en matière d'écoute active :

- Juger, influencer : vous devez vous en tenir aux faits et surtout ne pas interpréter, ni diriger la discussion en tentant d'orienter votre interlocuteur vers telle ou telle direction. Celui qui vous parle porte en lui la solution à son problème. Vous devez créer les conditions et la situation adéquate pour qu'il puisse accoucher de son idée/son problème par lui-même et sans douleur.

De même, vous ne devez porter aucun jugement, condition sine qua non pour une confiance totale. Mettez-vous à la place de votre interlocuteur/trice et essayez de percevoir la situation, non comme VOUS la voyez, mais comme ELLE/LUI la voit et la ressent.

- Faire preuve d'impatience : réagir en coupant la parole à l'autre ou bien encore rebondir sur un élément qu'il/elle relate en lui narrant une expérience similaire que vous avez vécue, soupirer bruyamment ou montrer

quelque marque d'impatience ou de frustration que ce soit... Autant de choses qui casseront la confiance et réduiront vos efforts à néant quant à une écoute authentique et bienveillante.

- Se laisser distraire : faites-en sorte d'être pleinement disponible pour votre interlocuteur (coupez votre téléphone, renvoyez vos appels, mettez votre ordinateur en veille, veillez à ce qu'on ne vous dérange pas inopinément, échangez des regards avec votre interlocuteur, questionnez-le de façon adéquate, etc.).

3. *Le questionnement*

L'accompagnateur doit développer l'habileté d'utiliser des questions qui amènent son client à contribuer plus activement à la séance d'accompagnement. D'après le cabinet de coaching « Meta-système coaching », le questionnement est l'art de faciliter l'émergence de nouvelles perspectives. Au niveau du présent document, il est fortement conseillé aux accompagnateurs de s'imprégner des différentes définitions et classifications de la notion de questionnement.

Extrait de l'art de faciliter l'émergence de nouvelles perspectives : « Il est souvent dit et répété que le coach professionnel – accompagnateur - accompagne son client en évitant soigneusement de se substituer à sa démarche ou de lui proposer des réponses voire des options de réponses. Il est même généralement précisé qu'un coach – accompagnateur - aide son client à trouver ses propres solutions surtout en lui posant des questions.

Ces affirmations relativement claires, surprenantes pour les non-initiés, nécessitent une clarification précise sur la forme et sur le sens que peuvent avoir les questions que pose le coach – accompagnateur

Vous devez rester concentré pour que votre écoute reste attentive tout au long de la rencontre.

- Rester impassible : l'autre doit sentir que vous l'écoutez avec attention. Si vous ne manifestez aucun intérêt ni sentiment ou émotion, l'autre pensera rapidement que vous ne portez que peu d'intérêt à ce qu'il raconte et se fermera.



- à son client. En effet, le type de questions posées par le coach et surtout, l'objet de ces questions peuvent faire la différence entre une véritable approche de coaching – accompagnement - et un interrogatoire digne de l'inquisition, une enquête dirigée par un policier ou une interview approfondie menée par un journaliste. Pour être plus juste, il faudrait même souligner qu'un coach – accompagnateur - compétent ne pose que quelques questions puissantes, les seules à même d'aider son client à changer de perspective et percevoir sa situation de façon résolutoire. Le reste de son travail n'est qu'un accompagnement minimaliste servant à suivre le client dans l'élaboration de son plan d'action.

Attention : De façon générale, l'art de poser de bonnes questions échappe à beaucoup de coachs - accompagnateurs. Ils en posent souvent beaucoup trop, et souvent que dans le but logique de comprendre le détail des préoccupations et difficultés du client. »

Ainsi et au niveau du présent document, il est jugé d'une importance capitale que l'accompagnateur ait une idée sur les principaux types de questionnement :

Les questions classiques

- Les Questions Rhétoriques
- Les Questions Simples / Compliquées
- Les Questions Neutres/Dirigées
- Les Questions Ouvertes/Fermées
- Les Questions Actives / Analytiques
- Les Questions Centrées sur le Concret

Les questions stratégiques ou puissantes

- Les Questions Hypothétiques

Les questions de projection dans l'espace-temps

- L'Idéal
- La Magie
- La Projection dans l'Avenir
- La Projection dans l'Avenir de l'Avenir
- Approche « Base Zéro »
- Eliminer le temps.
- La Projection Ici et Maintenant.
- La Projection dans un Autre Contexte
- La Mobilité dans le Volume ou l'Espace:
- Inverser Dedans/dehors

Les questions ressources

- La Recherche de Ressources dans le Passé,
- L'inventaire des Ressources du Client
- Les Ressources Perçues par le Coach

Les questions cartésiennes et de méthode

- Classement
- Elaborer une carte

Les questions centrées sur la motivation et l'énergie

- Eliminer le Problème
- Chercher la Motivation, l'Energie Essentielle
- Centrer sur l'Energie Positive d'une Emotion
- Chercher au Plus Petit, au Plus Facile
- Proposer l'Immobilisme
- Envisager le Pire
- Trouver le maillon faible

Les questions paradoxales

- Ajouter de la complexité
- Ajouter des Acteurs
- Révéler qu'un Problème Sert à en Dissimuler un Autre
- Inverser les Affirmations du Client
- Prescrire le Symptôme
- Manier les Paradoxes
- Les Questions « Systémiques »
- Questions centrées sur le plan d'action (Rappel)



4. La reformulation

La reformulation est une pratique de communication qui consiste à formuler des pensées de façon plus claire. Ce n'est pas de l'empathie. Elle ne cherche pas à faire parler davantage son interlocuteur, ni à le convaincre.

Reformuler consiste à redire ce que vient de dire son interlocuteur, de sorte que celui-ci se reconnaisse vraiment dans la reformulation. La reformulation est la clé d'une bonne communication. Elle implique une écoute attentive et exige une suspension provisoire de son propre jugement. L'objectif n'est pas d'obtenir plus de précisions de la part de votre interlocuteur, mais bien de vérifier - et faire valider - que ce que vous avez entendu est bien ce qu'il a dit.

Il existe différents types de reformulation à savoir :

La reformulation reflet (ou écho)

La reformulation reflet est la plus simple. Elle consiste pour l'accompagnateur à paraphraser le message de l'interlocuteur. Il ne change que la formulation du message :

- Il utilise les termes de l'interlocuteur ou d'autres termes acceptés comme équivalents ;
- Il utilise éventuellement la forme interrogative.

Comment est-elle formulée ?

Elle peut être introduite par des expressions comme : « Ainsi, selon vous... », « Vous voulez dire que... », « Si je vous ai bien compris... », « Donc, à votre avis... » ; « Jusqu'à présent, nous avons évoqué les aspects suivants... ».

Quelle est son utilité ?

Elle permet de :

- Clarifier ;
- Inviter à poursuivre, à développer, à préciser ce qui vient d'être dit ;
- Désamorcer un moment de tension. Effectivement, en situation de tension, chacun veut parler, prouver et n'écoute plus. Reformuler montre à l'autre qu'on l'écoute et l'incite à écouter ;
- Désamorcer une manipulation en obligeant l'interlocuteur à prendre position clairement.

La reformulation synthèse

En quoi consiste-t-elle ?

La reformulation synthèse consiste à résumer les propos de l'interlocuteur.

Comment est-elle formulée ?

Elle peut être introduite par des expressions comme : « Vous souhaitez donc... » ; « Je résume... » ; « Pour ainsi dire... » ; « Si je vous ai bien compris... » ; « En résumé... » ; « Pour synthétiser votre demande... »

Quelle est son utilité ?

Elle permet à l'accompagnateur de :

- Faire le point, valider une étape ou reprendre un point ;
- Clarifier la discussion pour les deux interlocuteurs ;
- Povoquer un nouveau point de départ pour l'entretien : l'interlocuteur peut repartir sur un aspect non évoqué ou passer à l'étape suivante de son raisonnement.

La reformulation recentrage

En quoi consiste-t-elle ?

La reformulation recentrage sélectionne les propos de l'émetteur en lien avec l'objectif de l'échange. Elle dégage un point particulièrement important du discours, par exemple ce qui est nouveau. Elle suppose donc une intuition fine de la part de l'accompagnateur, une capacité à tirer au clair ce que l'interlocuteur dit, souvent, d'une manière confuse et inorganisée. Ce type de reformulation est très efficace. En revanche, le risque est grand de poser un jugement de valeur au lieu de simplement interpréter le sens des paroles de l'interlocuteur.

Comment est-elle formulée ?

Elle commence souvent par : « Si j'ai bien compris... » ; « Vous voulez dire que... » ; « Vous souhaitez... » ; « Votre souhait principal, c'est donc que... » ; « Par rapport à notre sujet, le plus important est... ».

Quelle est son utilité ?

Elle permet de :

- Recentrer le débat ;
- Mettre en valeur un point particulièrement intéressant par rapport à l'objectif ;
- Désamorcer les tensions ou les manipulations en revenant à l'objectif commun.

La reformulation transformation

En quoi consiste-t-elle ?

Elle consiste à reprendre le message de l'interlocuteur en le faisant apparaître sous un autre jour. L'accompagnateur peut, par exemple, passer sous silence les éléments explicites pour s'attacher aux éléments sous-entendus, ce qui amène l'interlocuteur à percevoir ce qu'il a dit sous un autre angle, donc à préciser ou à rectifier ses idées.

Comment est-elle formulée ?

Elle commence souvent par : « Autrement dit... » ; « En d'autres termes... » ; « Cela revient à dire... » ; « D'un certain point de vue... ».

Quelle est son utilité ?

Elle permet d'apporter quelque chose de nouveau dans la mesure où elle propose à l'interlocuteur un autre point de vue. Cela lui permet de prendre du recul. Il peut ainsi considérer la situation de façon plus approfondie, plus réfléchie et plus objective. Au cas où l'émetteur aurait fait une erreur, cela l'aidera à la comprendre sans pour autant le braquer : en changeant la perspective, il se rend compte qu'il déforme ou exagère la réalité. Exemple : dire « **Cela revient à dire que tous les autres manquent de compétences...** » Peut amener l'interlocuteur à revoir sa position en s'apercevant de la radicalité de ses propos.

5. La synchronisation

S'approprier le style de comportement, valeurs ou croyances de votre interlocuteur afin d'établir le rapport avec lui. C'est donc un moyen de se mettre parfaitement en phase avec le mode de pensée et de représentation du monde de quelqu'un. Il est important d'éviter de « singer » votre interlocuteur, car la frontière entre l'imitation et la synchronisation est mince; Il y a 4 manières de se synchroniser :

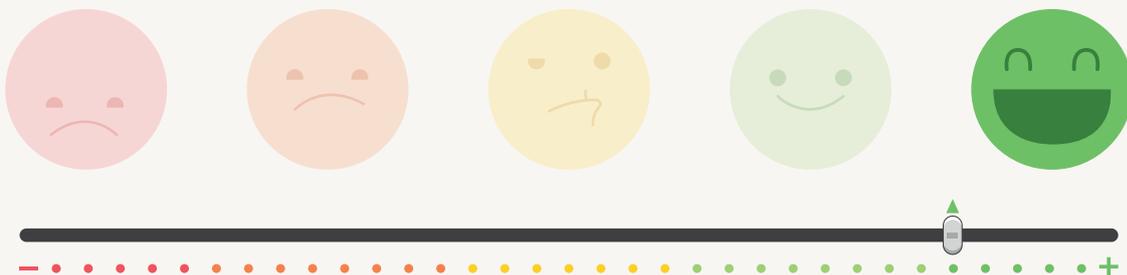
- Le ton ou le rythme de la voix;
- Le rythme de la respiration;
- Le rythme des mouvements et les niveaux d'énergie;
- La posture et les gestes.

6. Le feedback :

Littéralement, le **feedback** c'est ce qui «nourrit en retour». Il doit permettre à celui qui le reçoit de se construire et de progresser. Le feedback doit être quotidien, rapide, structuré et multidirectionnel. « Le feedback peut se faire entre collègues, entre un collaborateur et son manager et inversement, et bien sûr, entre managers »,

Le feedback revêt deux dimensions essentielles. D'abord une dimension humaine. « Celui qui reçoit le feedback se sent respecté et reconnu. Ce signe de reconnaissance a une influence positive sur sa motivation et donc sur sa performance. Le feedback est également un outil de régulation. Les uns et les autres doivent savoir s'ils avancent dans la bonne direction. Plus on travaille en autonomie, moins on a de retours sur son travail, donc plus on a besoin de feedback. Cela rend les organisations plus efficaces »

Alain Bayle, consultant en management et expert en feedback continu



LA PRATIQUE DE L'ACCOMPAGNEMENT

LES FICHES PRATIQUES

L'accompagnement tel qu'indiqué ci-avant est un processus dont l'objectif ultime est de rendre progressivement l'accompagné autonome dans ses décisions d'entreprendre. La durée et le nombre de séances d'accompagnement peuvent varier suivant plusieurs critères à savoir :

- Le degré d'engagement et de disponibilité des deux partenaires ;
- Le degré d'appropriation du processus par les deux partenaires ;
- La clarté au niveau de la définition des objectifs ;
- La rapidité d'instauration du climat de confiance ;
- La maîtrise du processus d'accompagnement par l'accompagnateur ;

Cet état de faits, rend difficile la détermination d'un nombre exacte de séances d'accompagnement, toute fois ce processus peut être réalisé entre 18 et 20 séances allant de l'affinement et la validation de l'idée du projet jusqu'à la préparation de l'accompagné aux éventuels entretiens notamment avec les institutions de financement.

Au niveau du présent manuel, il a été élaboré une série de fiches de séances d'accompagnement, où il a été mis l'accent sur la flexibilité du processus de manière à ce que ces fiches soient utilisables avec tous types de projets. Les fiches séances tel que détaillées ci-après peuvent être utilisées à n'importe quelle étape suivant le degré d'avancement de l'accompagné, ici l'accompagnateur doit manifester son ingéniosité pour coller cet état d'avancement sur le processus.

L'ingéniosité de l'accompagnateur trouve ses racines dans le degré de maîtrise de ce dernier, des concepts, outils et méthodes cadrant avec la nature de la relation. A ce niveau il est pertinent que l'accompagnateur travaille sur son propre développement personnel en continu ce qui lui permettra avec une grande fluidité la compréhension de l'environnement et des ressources régissant cette relation. Les concepts, outils et méthodes sont disponibles en abondance sur internet, la liste ne peut d'aucune manière être exhaustive et à titre d'exemple l'accompagnateur

doit maîtriser au moins :

- Le modèle DISC
- Le modèle perceptuel VAKOG
- L'analyse SWOT
- L'analyse SOAR
- La méthode SCORE
- La matrice d'EISENHOWER
- La matrice de BLAKE & MOUTON
- La pyramide de MASLOW
- La pyramide de DILTS
- Le triangle de KARPMAN
- Les tests d'auto-évaluation
- Les tests de profilage entrepreneurial
- Les modèles de créativité
 - Thinking out side the box
 - Pliage T-shirt

Du fait que l'accompagnement repose avant tout sur l'établissement d'une relation humaine structurée suivant un nombre de rencontres où à chaque fois le sujet de discussion peut différer selon qu'on est en phase de validation de l'idée ou en phase d'élaboration du plan d'affaires, ainsi la définition d'une durée fixe de la séance d'accompagnement nous fait sortir de l'essence même de la notion de l'accompagnement, les expériences terrain ont montré que cette durée peut être comprise entre une heure et une heure et demie et ce pour qu'elle ne soit ni trop courte ce qui fait régner une ambiance de stress ni trop longue ce qui rend la séance ennuyeuse.

Il est d'une importance capitale pour l'accompagnateur au début de la relation et abstraction fait de l'état d'avancement, de travailler avec l'accompagné les aspects touchants à la personne notamment ceux relatifs au profil entrepreneurial et de veiller de près à la validation d'un commun accord avec lui de l'idée de projet.

Ainsi, au niveau du présent manuel il a été défini, suite à des travaux d'échanges, de partage et d'expérimentation

durant plus qu'une année avec les partenaires du projet CMMT à savoir L'Agence Nationale de l'Emploi et du Travail Indépendant au niveau de ses représentations à Tataouine et Médenine, L'office de développement du Sud au niveau de ses représentations régionales de Tataouine et Médenine et les différentes structures d'appui à la création d'entreprises un schéma directeur de séquençement des séances d'accompagnement, qui se présente comme suit.

Schéma directeur du séquençement des séances d'accompagnement

J'ai eu l'honneur de participer aux trois cycles de formation :

- Préparation du business model canevas,
- Initiation aux techniques d'accompagnement
- Perfectionnement des techniques d'accompagnement

Cette formation m'a permis d'enrichir mes connaissances, de confirmer ma passion pour le domaine de l'accompagnement des entrepreneurs en phase pré-crédation et aussi participer à l'élaboration d'un guide d'accompagnement des entrepreneurs en phase pré-crédation qui est le fruit d'une contribution de tous les cadres des structures d'appui qui ont participé activement au bon déroulement des différents ateliers de travail.

Mr Chandoul Adel

Conseiller principal Emploi, micro entreprise et orientation professionnelle - BETI Djerba

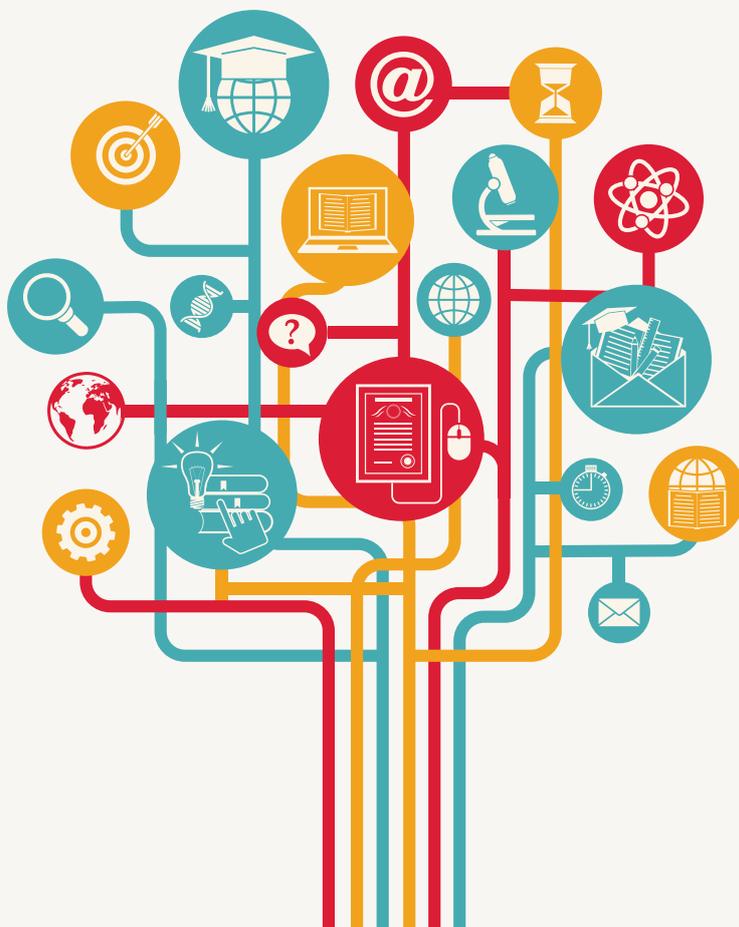


| Phase | Étapes | Séances |
|-------|---|---------------|
| 1 | Validation de l'idée de projet | 3 à 4 séances |
| 2 | Elaboration du Plan d'affaires | 13 séances |
| | Environnement et généralité | 1 |
| | Etude du marché | 4 |
| | Etude technique | 2 |
| | Etude d'Investissement et schéma de financement | 1 |
| | Etude Économique | 3 |
| | Etude de Rentabilité | 1 |
| | Lecture Finale et Validation | 1 |
| 3 | Préparation à l'entretien | 2 à 3 séances |

Vue les spécificités des projets agricoles, il a été choisi la couleur verte pour les fiches là où il y a une spécificité relevant de ce secteur.

Afin de conférer au présent document un aspect d'usage pratique sous forme de guide, il a été développé le déroulement du processus d'accompagnement sous forme de « fiche séance » au niveau des quelles il a été focalisé sur les aspects suivants :

- Objectif de la séance ;
- Séquences ;
- Besoins ;
- Requêtes ;
- Interactions.



PHASE I :

VALIDATION DE L'IDÉE DU PROJET ET ÉLABORATION DU BMC

Nombre de séances : de 03 à 04 séances

Séance N° 01

Objectif de la séance :

- Exploration des attentes de l'accompagné(e) ;
- Initié un climat de confiance ;
- Signature de la convention d'accompagnement.

Séquences

- Explication du processus d'accompagnement (l'accompagné est au centre de l'action) et signature de la convention ;
- Questionnement (questions ouvertes, d'exploration et d'impact) pour vérifier le degré de motivation et d'implication de l'accompagné ;
- Vérification de l'adéquation entre le profil de l'accompagné et son idée de projet ;
- vérification du degré de maîtrise du contexte économique de l'idée du projet.

Besoins :

- Projet de convention ;
- Planning de séquençement ;
- Fiche séance.

Requête :

Il est demandé à l'accompagné de réaliser un travail facile dans le but de tester son degré d'implication (ex : une liste de produits ou de services à fournir dans le cadre du projet, d'amener le cahier des charges ou la réglementation qui régit l'activité de son projet).

Interaction(s) (non exhaustif):

ANETI, OD, APII, APIA, ONA, ONTT, URAP, Banques, etc.

Séance N° 01 – projet agricole

Objectif de la séance :

- Exploration des attentes de l'accompagné(e) ;
- Initié un climat de confiance ;
- Signature de la convention d'accompagnement.

Séquences

- Explication du processus d'accompagnement (l'accompagné est au centre de l'action) et signature de la convention ;
- Questionnement (questions ouvertes, d'exploration et d'impact) pour vérifier le degré de motivation et d'implication de l'accompagné ;
- Vérification de l'adéquation entre le profil de l'accompagné et son idée de projet ;
- vérification du degré de maîtrise du contexte économique de l'idée du projet.

Besoins :

- Projet de convention ;
- Planning de séquençement ;
- Fiche séance.

Requête :

Il est demandé à l'accompagné de réaliser un travail facile, **indispensable pour une activité agricole**, dans le but de tester son degré d'implication (ex : **Statut juridique et foncier du terrain de l'exploitation, attestation d'analyse de l'eau et du sol**, une liste de produits ou de services à fournir dans le cadre du projet, d'amener le cahier des charges ou la réglementation qui régit l'activité de son projet).

Interaction(s) (non exhaustif):

ANETI, OD, APII, APIA, ONA, ONTT, URAP, Banques, etc.



Séance N° 02

Objectif de la séance :

- Vérification du degré d'engagement de l'accompagné(e) ;
- Initiation à l'outil d'analyse « FFOM » ;
- Initiation au BMC.

Séquences

- Explication de l'outil d'analyse «SWOT» ;
- Initiation à l'analyse SWOT à travers un travail collaboratif ;
 - Vérification de l'aspect réglementaire de l'activité ;
 - Éligibilité aux avantages du code d'investissement.
- Explication du BMC;
- Initiation au BMC à travers un travail collaboratif ;

Besoins :

- Support papier de l'analyse SWOT (au moins deux copies) ;
- Support papiers du BMC format A3 (au moins deux copies) ;
- Planning de séquençement ;
- Fiche séance.

Requêtes :

- Il est demandé à l'accompagné d'élaborer l'analyse SWOT de son idée de projet ;
- Il est demandé au promoteur d'élaborer le BMC de son idée de projet.

Interaction(s) (non exhaustif):

ANETI, OD, Centre d'affaires, Espace entreprendre, Banques, etc.



Séance N° 02 – projet agricole

Objectif de la séance :

- Vérification du degré d'engagement de l'accompagné(e) ;
- Revue et évaluation des résultats d'analyse
- Orientation vers des spéculations agricoles de l'exploitation
- Initiation à l'outil d'analyse « SWOT » ;
- Initiation au BMC.

Séquences

- Explication de l'outil d'analyse «SWOT » ;
- Initiation à l'analyse SWOT à travers un travail collaboratif ;
 - Vérification de l'aspect réglementaire de l'activité ;
 - Éligibilité aux avantages du code d'investissement.
- Explication du BMC;
- Initiation au BMC à travers un travail collaboratif ;

Besoins :

- Support papier de l'analyse SWOT (au moins deux copies) ;
- Support papiers du BMC format A3 (au moins deux copies) ;
- Planning de séquençement ;
- Fiche séance.

Requêtes :

- Il est demandé à l'accompagné d'élaborer l'analyse SWOT de son idée de projet ;
- Il est demandé au promoteur d'élaborer le BMC de son idée de projet.

Interaction(s) (non exhaustif):

ANETI, OD, APIA, CRDA, URAP, Centre d'affaires, Banques, etc.

Séance N° 03

Objectif de la séance :

- Vérification et validation des requêtes de la séance 02 ;
- Introduction et explication des composantes du plan d'affaires ;
- Initiation à la rédaction du plan d'affaires ;
- Explication de l'importance de l'étude de marché.

Séquences

- Examen de l'analyse «SWOT» réalisée par le promoteur ;
- Examen du BMC réalisé par le promoteur;

Si validés :

- Introduction et explication des composantes du plan d'affaires ;
- Explication de l'importance de l'étude de marché et de sa finalité.

Si non validés :

- Travail collaboratif pour affinement de la compréhension de l'analyse SWOT et du BMC.

Besoins :

- Support papier de l'analyse SWOT (au moins deux copies) ;
- Support papiers du BMC format A3 (au moins deux copies) ;
- Modèle du plan d'affaires convenu au préalable ;
- Planning de séquençement ;
- Fiche séance.

Requêtes :

Si validé : il sera demandé à l'accompagné(e)

- de collecter les données relatives au marché ;
- d'élaborer le plan stratégique de développement de l'activité de l'entreprise à créer ;
- d'entamer la rédaction du chapitre 1 du plan d'affaires (données générales)

Si non validé : Il sera demandé à l'accompagné de réajuster et d'affiner l'analyse SWOT et le BMC ;

Interaction(s) (non exhaustif) :

ANETI, OD, Centre d'affaires, Espace entreprendre, etc.

Séance N° 04 bis (si BMC n'est pas validé)

Objectif de la séance :

- Validation des requêtes des séances 02 et 03 ;
- Introduction et explication des composantes du plan d'affaire ;
- Explication de l'importance de l'étude de marché.

Séquences

- Examen et validation de l'analyse «FFOM » réalisée par le promoteur ;
- Examen et validation du BMC réalisé par le promoteur;
- Introduction et explication des composantes du plan d'affaire ;
- Explication de l'importance de l'étude de marché et de sa finalité ;
- Explication du plan de développement stratégique de l'entreprise.

Besoins :

- Modèle du plan d'affaires convenu au préalable ;
- Planning de séquençement ;
- Fiche séance.

Requêtes : Il est demandé à l'accompagné (e)

- de collecter les données relatives au marché ;
- d'élaborer le plan stratégique de développement de l'activité de l'entreprise à créer ;
- d'entamer la rédaction du chapitre 1 du plan d'affaire (Données générales) selon modèle prédéfini.

Interaction(s) (non exhaustif):

ANETI, OD, Centre d'affaires, Espace entreprendre, etc.



PHASE II : ELABORATION DU PLAN D'AFFAIRES

Nombre de séances : de 12 à 13 séances

ETAPE : ÉTUDE DE MARCHÉ (4 SÉANCES)

Séance N° 04

Objectif de la séance :

- Vérification de la réalisation des requêtes antérieures ;
- Lecture et réajustement éventuel du chapitre 1 ;
- Définition des segments clients ;
- Définition de la stratégie marketing

Séquences

- Examen et discussion des travaux réalisés (requêtes antérieures) ;
- Discussion au sujet des segments clients cibles (habitudes de consommation, nombre, répartition géographique, ...)
- Discussion au sujet de la stratégie marketing à adopter (prix, produit, publicité et emplacement).

Besoins :

- Support papier du mix marketing ;
- Planning de séquençement ;
- Fiche séance.

Requêtes :

- Il est demandé à l'accompagné de réaliser un travail de recherches documentaires au sujet du secteur d'activité de son entreprise ;
- Il est demandé au promoteur de préparer une esquisse de maquette d'enquête.

Interaction(s) (non exhaustif):

OD, ANETI, Centre d'affaires, CT, les directions régionales, etc.

Séance N° 05

Objectif de la séance :

- Vérification de la réalisation des requêtes antérieures ;
- Validation de la maquette d'enquête ;
- Définition de la taille d'échantillon à enquêter ;

Séquences

- Examen et discussion des travaux réalisés (requêtes antérieures) ;
- Explication de la démarche à entreprendre pour la rédaction du volet « étude de marché »
- Discussion au sujet de la maquette d'enquête.

Besoins :

- Support papier de la maquette d'enquête;
- Planning de séquençement ;
- Fiche séance.

Requêtes :

- Il est demandé à l'accompagné de réaliser un travail d'enquête sur terrain ;
- Il est demandé à l'accompagné de dégager sous forme de liste les stipulations de la réglementation (spécifications des locaux, emplacement, les servitudes, ...)

Interaction(s) (non exhaustif):

Conseiller, expert, ANETI, OD, Centre d'affaires, CT, etc.



Séance N° 06

Objectif de la séance :

- Vérification de la réalisation des requêtes antérieures ;
- Validation des résultats dégagés à travers le travail sur terrain ;
- Entamer la rédaction du chapitre 2 « étude de marché » ;

Séquence :

- Examen et discussion des travaux réalisés (requêtes antérieures) ;
- Compilation des données collectées (recherches documentaires & enquête) ;
- Explication de la conceptualisation des hypothèses de base (part de marché & taux de ciblage).

Besoins :

- Support papier du chapitre « étude de marché » ;
- Planning de séquençement ;
- Fiche séance.

Requêtes :

- Il est demandé à l'accompagné d'entamer la rédaction du chapitre « étude de marché » selon modèle prédéfini ;
- Il est demandé à l'accompagné de dégager une liste d'hypothèses servant comme base de travail pour les séances ultérieures.

Interaction(s) (non exhaustif):

Conseiller, expert, ANETI, OD, Centre d'affaires, Chambre de commerce, etc.



Séance N° 07

Objectif de la séance :

- Vérification de la réalisation des requêtes antérieures ;
- Validation du chapitre « étude de marché »
- Introduire le chapitre 3 « étude technique » ;

Séquence :

- Examen et validation des travaux réalisés (rédaction de l'étude de marché) ;
- Explication des composantes de l'étude technique ;
- Définition du procédé de production ;
- Définition des différents besoins du projet.

Besoins :

- Support papier du chapitre « étude technique » ;
- Planning de séquençement ;
- Fiche séance.

Requêtes :

- Il est demandé à l'accompagné de réaliser une définition des différents besoins du projet ;
- Il est demandé à l'accompagné d'entamer la recherche des devis

Interaction(s) (non exhaustif):

Conseiller, expert, ANETI, OD, Centre d'affaires, Chambre de commerce, etc.



Séance N° 07 – projet agricole

Objectif de la séance :

- Vérification de la réalisation des requêtes antérieures ;
- Validation du chapitre « étude de marché »
- Introduire le chapitre 3 « Étude agronomique » ;

Séquences

- Examen et validation des travaux réalisés (rédaction de l'étude de marché) ;
- Explication des composantes de l'étude agronomique ;
- Définition des types de spéculation et des cycles de production
- Définition du procédé de production ;
- Définition des différents besoins du projet.

Besoins :

- Support papier du chapitre « Étude agronomique»;
- Planning de séquençement ;
- Fiche séance.

Requêtes :

- Il est demandé à l'accompagné de réaliser une définition des différents besoins du projet ;
- Il est demandé à l'accompagné d'entamer la recherche des devis

Interaction(s) (non exhaustif):

ANETI, OD, APIA, CRDA, URAP, Centre d'affaires, etc.



ÉTAPES : ÉTUDE TECHNIQUE (2 SÉANCES)

Séance N° 08

Objectif de la séance :

- Vérification de la réalisation des requêtes antérieures ;
- Entamer le chapitre 3 « étude technique » ;

Séquences

- Examen et validation des travaux réalisés ;
 - Choix du procédé de production ;
 - Sources des approvisionnements ;
 - Vérification des différents besoins (corporels et incorporels) :
 - Brevet, licence, logiciel, ...
 - Terrain et locaux ;
 - Équipements et matériel roulant ;
 - Main d'œuvre.
- Mise au point au sujet de la collecte des devis ;
- Vérification de l'harmonie entre les données collectées.

Besoins :

- Support papier du chapitre « étude technique »;
- Planning de séquençement ;
- Fiche séance.

Requête :

- Il est demandé à l'accompagné d'entamer la rédaction du chapitre « étude technique » selon modèle prédéfini.

Interaction(s) (non exhaustif):

ANETI, OD, URAP, Centre d'affaires, Chambre de commerce, etc.

Séance N° 08 - étude agronomique (2 séances)

Objectif de la séance :

- Vérification de la réalisation des requêtes antérieures ;
- Entamer le chapitre 3 « Étude agronomique » ;

Séquences

- Examen et validation des travaux réalisés ;
 - Choix des spéculations agricoles ;
 - Plantations
 - Cheptel
 - Sources des approvisionnements ;
 - Vérification des différents besoins (corporels et incorporels) :
 - Brevet, licence, logiciel, ...
 - Terrain et locaux ;
 - Équipements et matériel roulant ;
 - Main d'œuvre.
- Mise au point au sujet de la collecte des devis ;
- Vérification de l'harmonie entre les données collectées.

Besoins :

- Support papier du chapitre « Étude agronomique » ;
- Planning de séquençement ;
- Fiche séance.

Requête :

- Il est demandé à l'accompagné d'entamer la rédaction du chapitre « étude agronomique » selon modèle prédéfini.

Interaction(s) (non exhaustif):

ANETI, OD, APIA, CRDA, URAP, Centre d'affaires, Chambre de commerce, etc.

Séance N° 09

Objectif de la séance :

- Vérification et validation du chapitre 3 « étude technique » ;
- Introduire le chapitre 4 « coût d'investissement et schéma de financement »

Séquences

- Examen et validation des travaux de rédaction du chapitre 3 ;
- Vérification et harmonisation des données collectées au niveau des trois premiers chapitres ;
- Explication et définition des différentes composantes rentrant dans le calcul du coût d'investissement (explication de la différence entre charge d'exploitation et composante d'investissement) ;
- Explication des différentes sources de financement.

Besoins :

- Support papier du chapitre « étude technique » ;
- Support papier du chapitre « coût d'investissement et schéma de financement » ;
- Planning de séquençement ;
- Fiche séance.

Si tous les devis sont disponibles : (on passe directement à la requête)

Si non :

- Soit on arrête provisoirement l'accompagnement jusqu'à l'obtention de tous les devis,
- Soit on continue l'accompagnement en se basant sur une estimation approximative jusqu'à l'obtention de tous les devis.

Requête :

- Il est demandé à l'accompagné d'évaluer le coût d'investissement de son projet ;
- Il est demandé à l'accompagné d'établir le schéma de financement de son projet.

Interaction(s) (non exhaustif):

ANETI, OD, Centre d'affaires, Chambre de commerce, etc.

Séance N° 09 – projet agricole

Objectif de la séance :

- Vérification et validation du chapitre 3 « étude agronomique » ;
- Introduire le chapitre 4 « coût d'investissement et schéma de financement »

Séquences

- Examen et validation des travaux de rédaction du chapitre 3 ;
- Vérification et harmonisation des données collectées au niveau des trois premiers chapitres ;
- Explication et définition des différentes composantes rentrant dans le calcul du coût d'investissement (explication de la différence entre charges d'exploitation et composantes d'investissement) ;
- Explication des différentes sources de financement.

Besoins :

- Support papier du chapitre « étude agronomique » ;
- Support papier du chapitre « coût d'investissement et schéma de financement » ;
- Planning de séquençement ;
- Fiche séance.

Si tous les devis sont disponibles : (on passe directement à la requête)

Si non :

- Soit on arrête provisoirement l'accompagnement jusqu'à l'obtention de tous les devis,
- Soit on continue l'accompagnement en se basant sur une estimation approximative jusqu'à l'obtention de tous les devis.

Requête :

- Il est demandé à l'accompagné d'évaluer le coût d'investissement de son projet ;
- Il est demandé à l'accompagné d'établir le schéma de financement de son projet.

Interaction(s) (non exhaustif):

ANETI, OD, APIA, CRDA, URAP, Centre d'affaires, Chambre de commerce, etc.

ÉTAPE : ÉVALUATION DU COÛT DU PROJET ET SCHÉMA DE FINANCEMENT (1 SÉANCE)

Séance N° 10

- *S'assurer de l'obtention de tous les devis.*

Objectif de la séance :

- Définition du coût du projet ;
- Définition des sources de financement ;
- Initiation à l'élaboration de l'échéancier de réalisation du projet
- Introduire le chapitre 5 « étude économique »

Séquences

- Examen et validation des travaux de rédaction du chapitre 3 ;
- Choix de la forme juridique de l'entité à créer ;
- Vérification et harmonisation des données collectées;
- Explication des différentes composantes du chapitre 5 « étude économique »
- Explication de la méthode de conceptualisation des hypothèses ;
- Initiation à la modélisation du tableau de calcul des chiffres d'affaires.

Si devis indisponible, discussion au sujet d'éventuel autres alternatives de recherches de devis.

Besoins :

- Support papier du chapitre « coût d'investissement et schéma de financement »;
- Support papier du chapitre « étude économique »
- Planning de séquençement ;
- Fiche séance.

Requêtes :

- Il est demandé à l'accompagné d'établir l'échéancier de réalisation de son projet ;
- Il est demandé à l'accompagné d'entamer les travaux de calcul des chiffres d'affaires.

Interaction(s) (non exhaustif):

Expert, ANETI, OD, APII, Centre d'affaires, Chambre de commerce, Banques, etc.

ÉTAPE : ÉTUDE ÉCONOMIQUE (3 SÉANCES)

Séance N° 11

◆ *S'assurer de l'obtention de tous les devis.*

Objectif de la séance :

- Définition du coût du projet ;
- Définition des sources de financement
- Introduire le chapitre 5 « étude économique »

Séquences

- Examen et validation des travaux de rédaction du chapitre 3 ;
- Choix de la forme juridique de l'entité à créer ;
- Vérification et harmonisation des données collectées;
- Explication des différentes composantes du chapitre 5 « étude économique »
- Explication de la méthode de conceptualisation des hypothèses ;
- Initié la modélisation du tableau de calcul des chiffres d'affaires.

Si devis indisponible, discussion au sujet d'éventuelles autres alternatives de recherches de devis.

Besoins :

- Support papier du chapitre « étude économique »
- Un ordinateur portable ;
- Planning de séquençement ;
- Fiche séance.

Requête :

- Il est demandé à l'accompagné d'entamer les travaux de conceptualisation et de calcul des chiffres d'affaires.

Interaction(s) (non exhaustif):

Expert, ANETI, OD, APII, Centre d'affaires, Chambre de commerce, Banques, etc.

Séance N° 11 – projet agricole

- *S'assurer de l'obtention de tous les devis.*

Objectif de la séance :

- Définition du coût du projet ;
- Définition des sources de financement
- Introduire le chapitre 5 « étude économique »

Séquences

- Examen et validation des travaux de rédaction du chapitre 3 ;
- Choix de la forme juridique de l'entité à créer ;
- Vérification et harmonisation des données collectées;
- Explication des différentes composantes du chapitre 5 « étude économique »
- Explication de la méthode de conceptualisation des hypothèses ;
- Initier la modélisation du tableau de calcul des chiffres d'affaires.

Remarque : Prendre en considération le cycle de production agricole qui diffère de la campagne agricole et de l'année administrative et fiscale.

Si devis indisponible, discussion au sujet d'éventuelles autres alternatives de recherches de devis.

Besoins :

- Support papier du chapitre « étude économique »
- Un ordinateur portable ;
- Planning de séquençement ;
- Fiche séance.

Requête :

- Il est demandé à l'accompagné d'entamer les travaux de conceptualisation et de calcul des chiffres d'affaires.

Interaction(s) (non exhaustif):

Expert, ANETI, OD, APIA, Centre d'affaires, Chambre de commerce, Banques, etc.

Séance N° 12

- *S'assurer de l'obtention de tous les devis.*

Objectif de la séance :

- Validation de la conceptualisation de calcul des chiffres d'affaires ;
- Définition des hypothèses de calcul des charges

Séquences

- Examen et validation de la conceptualisation des hypothèses de calcul des chiffres d'affaires ;
- Définition des différentes charges ;
- Conceptualisation de calcul des différentes charges d'exploitation en lien étroit avec les hypothèses de calcul des chiffres d'affaires;
- Explication de la méthode de calcul des amortissements et de remboursements des crédits (s'ils existent).

Besoins :

- Support papier du chapitre « étude économique » notamment les différents tableaux de calcul des charges ;
- Un ordinateur portable
- Planning de séquençement ;
- Fiche séance.

Requête :

- Il est demandé à l'accompagné d'entamer les travaux de calcul des différentes charges.

Interaction(s) (non exhaustif):

Expert, ANETI, OD, APII, Centre d'affaires, Chambre de commerce, etc.

Séance N° 12 – projet agricole

- *S'assurer de l'obtention de tous les devis.*

Objectif de la séance :

- Validation de la conceptualisation de calcul des chiffres d'affaires ;
- Définition des hypothèses de calcul des charges

Séquences

- Examen et validation de la conceptualisation des hypothèses de calcul des chiffres d'affaires ;
- Définition des différentes charges ;
- Conceptualisation de calcul des différentes charges d'exploitation en lien étroit avec les hypothèses de calcul des chiffres d'affaires ;
 - Explication de la méthode de calcul des amortissements et de remboursements des crédits (s'ils existent).

Remarque : Prendre en considération le cycle de production agricole qui diffère de la campagne agricole et de l'année administrative et fiscale

Besoins :

- Support papier du chapitre « étude économique » notamment les différents tableaux de calcul des charges ;
- Un ordinateur portable
- Planning de séquençement ;
- Fiche séance.

Requête :

- Il est demandé à l'accompagné d'entamer les travaux de calcul des différentes charges.

Interaction(s) (non exhaustif):

Expert, ANETI, OD, APIA, Centre d'affaires, Chambre de commerce, etc.

Séance N° 13

◆ *S'assurer de l'obtention de tous les devis.*

Objectif de la séance :

- Validation de la conceptualisation de calcul des charges ;
- Elaboration de tableau du compte d'exploitations prévisionnelles ;
- Introduction des indicateurs de rentabilité.

Séquences

- Examen et validation de la conceptualisation des hypothèses de calcul des charges ;
- Explication et élaboration par l'accompagné du tableau du compte d'exploitations prévisionnelles ;
- Harmonisation de la rédaction des travaux déjà réalisés ;
- Explication des bases de calcul des indicateurs de rentabilité.

Besoins :

- Support papier du chapitre « étude économique » notamment le tableau du compte d'exploitations prévisionnelles ;
- Un ordinateur portable ;
- Planning de séquençement ;
- Fiche séance.

Requête :

- Il est demandé à l'accompagné d'entamer les travaux de calcul des différentes charges.

Interaction(s) (non exhaustif):

Expert, ANETI, OD, APII, Centre d'affaires, Chambre de commerce, etc.

Séance N° 13 – projet agricole

- *S'assurer de l'obtention de tous les devis.*

Objectif de la séance :

- Validation de la conceptualisation de calcul des charges ;
- Elaboration de tableau du compte d'exploitations prévisionnelles ;
- Introduction des indicateurs de rentabilité.

Séquences

- Examen et validation de la conceptualisation des hypothèses de calcul des charges ;
- Explication et élaboration par l'accompagné du tableau du compte d'exploitations prévisionnelles ;
- Harmonisation de la rédaction des travaux déjà réalisés ;
- Explication des bases de calcul des indicateurs de rentabilité.

Remarque : Prendre en considération le cycle de production agricole qui diffère de la campagne agricole et de l'année administrative et fiscale

Besoins :

- Support papier du chapitre « étude économique » notamment le tableau du compte d'exploitations prévisionnelles ;
- Un ordinateur portable ;
- Planning de séquençement ;
- Fiche séance.

Requête :

- Il est demandé à l'accompagné d'entamer les travaux de calcul des différentes charges.

Interaction(s) (non exhaustif):

Expert, ANETI, OD, APIA, Centre d'affaires, Chambre de commerce, etc.

ÉTAPES : ÉTUDE DE RENTABILITÉ (1 SÉANCE)

Séance N° 14

Objectif de la séance :

- Validation du tableau du compte d'exploitations prévisionnelles
- Calcul des indicateurs de rentabilité

Séquences

- Examen et validation du tableau du compte d'exploitations prévisionnelles;
- Calcul des indicateurs de rentabilité ;
- Elaboration du tableau ressources et emplois ;
- Discussion des indicateurs de rentabilité.
 - Si non rentable, révision des hypothèses de calcul et répétition des calculs jusqu'à obtention d'un scénario acceptable.

Besoins :

- Support papier des indicateurs de rentabilité et du tableau des ressources / emplois ;
- Un ordinateur portable ;
- Planning de séquençement ;
- Fiche séance.

Requêtes :

- Il est demandé à l'accompagné de réviser les hypothèses de calcul jusqu'à obtention d'un scénario acceptable ;
- Il est demandé à l'accompagné de créer trois scénarios différents et ce afin de tester la solidité du projet ;
- Il est demandé à l'accompagné de rédiger la conclusion de l'étude.

Interaction(s) (non exhaustif):

Expert, ANETI, OD, Centre d'affaires, Chambre de commerce, etc.

Séance N° 14 – projet agricole

Objectif de la séance :

- Validation du tableau du compte d'exploitations prévisionnelles ;
- Calcul des indicateurs de rentabilité.

Séquences

- Examen et validation du tableau du compte d'exploitations prévisionnelles;
- Calcul des indicateurs de rentabilité ;
- Elaboration du tableau ressources et emplois ;
- Discussion des indicateurs de rentabilité.
 - Si non rentable, révision des hypothèses de calcul et répétition des calculs jusqu'à obtention d'un scénario acceptable.

Besoins :

- Support papier des indicateurs de rentabilité et du tableau des ressources / emplois ;
- Un ordinateur portable ;
- Planning de séquençement ;
- Fiche séance.

Requêtes :

- Il est demandé à l'accompagné de réviser les hypothèses de calcul jusqu'à obtention d'un scénario acceptable ;
- Il est demandé à l'accompagné de créer trois scénarios différents et ce afin de tester la solidité du projet ;
- Il est demandé à l'accompagné de rédiger la conclusion de l'étude.

Interaction(s) (non exhaustif):

Expert, ANETI, OD, Centre d'affaires, Chambre de commerce, etc.

ÉTAPE : LECTURE FINALE ET VALIDATION (1 SÉANCE)

Séance N° 15

Objectif de la séance :

- Validation des résultats des tests de sensibilité ;
- Lecture finale et validation de l'étude.

Séquences

- Examen et validation des tests de sensibilité;
- Lecture approfondie et harmonisation du plan d'affaires ;
- Validation du plan d'affaire ;
- Introduction de l'entretien avec l'organisme de financement.

Besoins :

- Un ordinateur portable ;
- Planning de séquençement ;
- Fiche séance.

Requêtes :

- Il est demandé à l'accompagné d'imprimer le plan d'affaires (une copie) ;
- Il est demandé à l'accompagné de synthétiser le plan d'affaires et de le présenter sous format Power-Point (max 10 diapos)

Interaction(s) (non exhaustif):

Expert, ANETI, OD, Centre d'affaires, Chambre de commerce, etc.

PHASE III : PRÉPARATION À L'ENTRETIEN

Nombre de séances : de 2 à 3 séances

Séance N° 16

Objectif de la séance :

- Validation de la copie papier du plan d'affaires ;
- Validation de la présentation PowerPoint ;
- Initiation au pitching ;

Séquences

- Lecture et examen de la copie papier du plan d'affaires ;
- Lecture et examen de la présentation PowerPoint ;
- Réalisation de quelques répétitions de pitching chronométré (10min) ;
- Feedback par rapport au pitching.

Besoins :

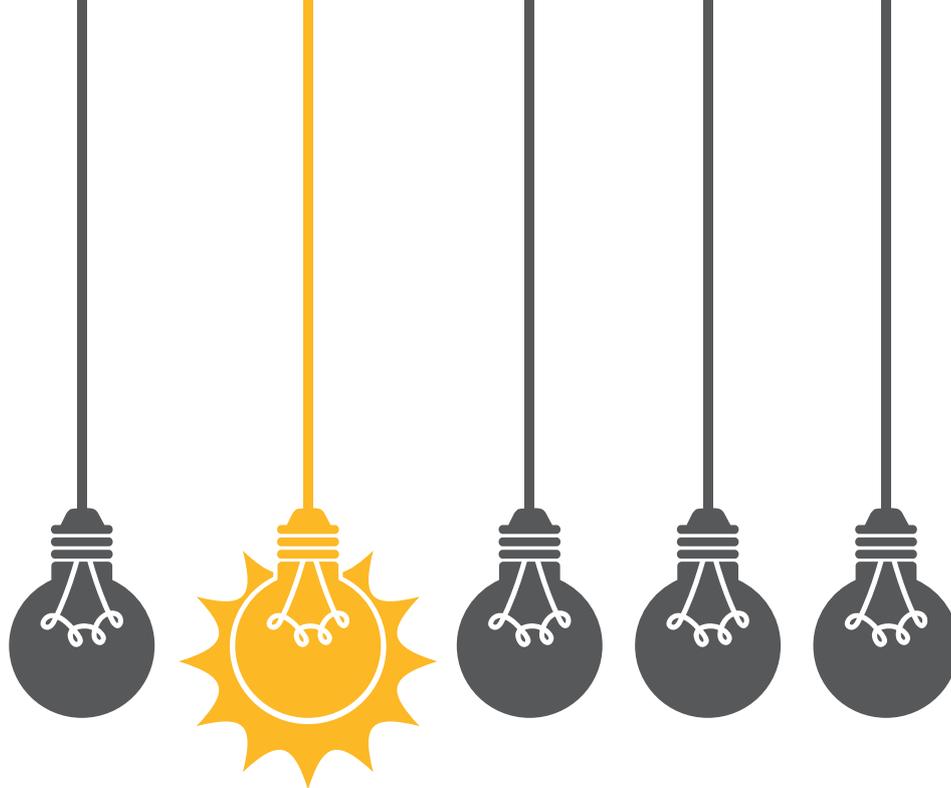
- Un ordinateur portable & vidéo projecteur ;
- Enregistreur vidéo ;
- Fiche séance.

Requêtes :

- Il est demandé à l'accompagné de réaliser de répétitions de pitching chez soi ;
- Il est demandé à l'accompagné d'imprimer le plan d'affaires en autant de copies que nécessaire.

Interaction(s) (non exhaustif):

Expert, ANETI, OD, Centre d'affaires, Chambre de commerce, etc.



Séance N° 17

Objectif de la séance : Perfectionnement du pitching ;

Séquences

- Réalisation de quelques répétitions de pitching chronométré (10 min) ;
- Feedback par rapport au pitching.

Besoins :

- Un ordinateur portable & vidéo projecteur ;
- Enregistreur vidéo ;
- Fiche séance.

Requêtes :

- Si pitching concluant, clôture du processus d'accompagnement
- Si pitching non concluant, il est demandé à l'accompagné de réaliser de répétitions chez soi.

Interaction(s) (non exhaustif):

Expert, ANETI, OD, Centre d'affaires, Chambre de commerce, etc.

Séance N° 18

Objectif de la séance : Perfectionnement du pitching ;

Séquences

- Réalisation de quelques répétitions de pitching chronométré (10 min) ;
- Feedback par rapport au pitching.

Besoins :

- Un ordinateur portable & vidéo projecteur ;
- Enregistreur vidéo ;
- Fiche séance.

Requête :

Clôture du processus d'accompagnement



ANNEXES I :

DOCUMENTS SUPPORTS

ANNEXES I-1 : MODÈLE DE CONVENTION D'ACCOMPAGNEMENT

Entre les soussignés :

D'une part

Mr / Mmedomicilié(e) àdésigné(e) ci-après accompagnateur(trice) ,

Et d'autre part

Mr / Mme titulaire de la CIN n° : domicilié à
désigné accompagné(e).

IL A ETE ARRETE ET CONVENU CE QUI SUIV

Art 1 : Objet de la convention

La présente convention a pour objet de fixer les conditions du dispositif d'accompagnement personnalisé, qui rentre dans le cadre du _____, organisé par _____ (institution ou organisme) , en vue d'encadrer et d'orienter l'accompagné(e) dans le processus de concrétisation de son idée de projet et plus précisément « définir l'aboutissement de l'accompagnement, ex : élaboration du plan d'affaire)

Art 2 : Objectifs de l'intervention :

L'objectif est de soutenir le Promoteur via un accompagnement personnalisé négocié entre l'accompagnateur(trice) et l'accompagné(e) selon le schéma directeur de séquençage des séances comme suit :

| Phase | Étapes | Séances |
|-------|--------------------------------------|---------------|
| 1 | Validation de l'idée du projet – BMC | à 4 séances 3 |
| 2 | Plan d'affaires | séances 13 |
| 3 | Préparation à l'entretien | à 3 séances 2 |

Art 3 : Les engagements réciproques :

L'accompagné(e) s'engage à accepter l'accompagnement proposé et de faire preuve de son engagement notamment en termes de :

- Respect des rendez-vous fixés et prévenir en cas d'empêchement ;
- Même justifiées, les absences ne doivent pas dépasser deux séances ;
- Effectuer toutes les démarches et tâches nécessaires à la réalisation des objectifs.

L'accompagnateur (trice) s'engage à :

- Avoir des contacts réguliers avec l'accompagné(e) selon le calendrier des séances établi au préalable entre les deux ;
- Assister, orienter l'accompagné(e) au cours des différentes étapes prévues (validation de l'idée du projet, élaboration du plan d'affaires et préparation au Pitching) ;
- Explication des différentes démarches à réaliser en fonction du projet
- Fournir à l'accompagné(e) des évaluations et des feed-back réguliers.

Art 4 : Rédaction du plan d'affaires :

En aucun cas, l'accompagnateur (trice) ne sera responsable la rédaction du plan d'affaires

Art 5 : Durée de la mission :

Ce présent contrat prend effet le _____ pour une durée initiale de _____, sans dépasser dans tout les cas les 20 séances, à l'issue de laquelle un plan d'affaires sera finalisé avec l'accompagné(e), pour s'assurer de la pertinence de l'action d'accompagnement.

Art 6 : Conditions de résiliation de la convention :

Le non respect de la présente convention pourra entraîner l'arrêt anticipé de l'accompagnement. L'accompagné(e) peut demander l'arrêt anticipé de l'accompagnement à tout moment en informant, au préalable, son accompagnateur(trice).

Un bilan de fin de prise en charge sera réalisé et adressé au bénéficiaire et aux services concernés.
Fait en 3 exemplaires à _____, le _____.

L'accompagné(e)
(Nom & prénom, Signature)

L'accompagnateur(trice)
(Nom & prénom et signature)

Institution / Organisateur
Caché/signature

| | Phase I | | | | Phase II | | | | | | | | Phase III | | Observations | | | |
|---|----------|----|----|----|----------|----|----|----|----|-----|-----|-----|-----------|-----|--------------|-----|-----|-----|
| | S1 | S2 | S3 | S4 | S5 | S6 | S7 | S8 | S9 | S10 | S11 | S12 | S13 | S14 | | S15 | S16 | S17 |
| Prise de contact & exploration des attentes de l'ac-compagné(e) | Prévue | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Connaissance envi | Réalisée | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Validation BMC | Prévue | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Collecte des informations | Réalisée | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Segmentation du marché | Prévue | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Positionnement et ciblage | Réalisée | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Dimensionnement technique et identification des besoins | Prévue | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Evaluation du coût du projet | Réalisée | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Schéma de financement | Prévue | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Etude économique | Réalisée | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Etude de rentabilité | Prévue | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Piching | Réalisée | | | | | | | | | | | | | | | | | |

ANNEXES I-3 :

MODÈLE TABLEAU DE SUIVI ET DE MONITORING

RECHERCHE D'INFORMATIONS

ANNEXES II-1 : OÙ S'ORIENTER

Le présent document servira aux jeunes porteurs des idées de projet comme guide qui leur facilitera la recherche des informations nécessaires pour l'élaboration de leurs Business Model Canvas et plans d'affaires. Il est fortement recommandé aux jeunes porteurs des idées de projet de prendre contact directement avec les administrations concernées et ne pas se contenter de la recherche sur internet.

RIEN NE VAUT UN CONTACT DIRECT AVEC LES STRUCTURES D'APPUI A LA CREATION D'ENTREPRISE, N'HESITER PAS D'Y ALLER

- I. Les structures d'appuis à la création d'entreprise
 1. Espace Entreprendre, ou le bureau d'emploi le plus proche, assurent principalement les missions suivantes :
 - a. Formations MORAINÉ ;
 - b. Formation CEFE ;
 - c. Formation CREE ;
 - d. Formation GERME ;
 - e. L'orientation du porteur de l'idée de projet ;
 - f. L'information ;
 - g. Membre du comité régional d'ITIMAD INTILAK ;
 - h. Ils sont mandatés pour recevoir les demandes d'octroi de la dotation ITIMAD INTILAK ;
 - i. La prise en charge des frais des formations techniques complémentaires ;
 - j. Octroi de certaines bourses d'accompagnement.
 2. Chambre de commerce assure principalement les missions suivantes :
 - a. L'information sur le secteur ou l'activité ;
 - b. L'accompagnement et le conseil par le biais d'experts coachs pré et post création ;
 - c. La mise en relation ;
 - d. Les missions d'affaires ;
 - e. Faciliter la participation aux foires, expositions , salons ... ;
 - f. Faciliter le réseautage économique ;
 - g. La formation.
 3. Centre d'affaires le plus proche assure les mêmes missions que la chambre de commerce.
 4. Office de développement du sud (ODS) et direction régionale de développement au niveau de chaque Gouvernorat
 - a. Élaborer les statistiques au niveau du gouvernorat (pour les 6 gouvernorats du Sud)
 - b. Identifier les opportunités d'investissements et créneaux porteurs
 - c. Accompagnement des promoteurs durant les différentes phases de réalisation des projets

- d. Elaborer les plans d'affaires
- e. Présider le comité d'octroi de la dotation du fonds d'amorçage
- f. Assurer le conseil et l'orientation des porteurs des idées de projets, des jeunes promoteurs et des promoteurs

5. Le Cyber parc :

Mettre à la disposition des jeunes promoteurs en TIC des locaux pour créer leurs projets

6. Représentation régionale de l'APII

- a. Déclaration d'investissement pour les secteurs de l'Industrie et des Services ;
- b. Octroi des avantages stipulés par le code d'investissement dans les secteurs de l'industrie et de l'artisanat et des services ;
- c. Promotion de l'entrepreneuriat (journée de sensibilisation, séminaires, salons, etc.) ;
- d. Assurer les fonctions du guichet unique d'aide à la création d'entreprise ;
- e. Elaboration des études sectorielles et régionales (monographies, cahiers CEPI, études de certaines filières, etc.) ;
- f. Veille réglementaire et juridique.

7. Représentation régionale de l'APIA

- a. Déclaration d'investissement secteur Agricole ;
- b. L'octroi des avantages stipulés par le code d'investissement dans le secteur agricole ;
- c. Promotion de l'entrepreneuriat agricole ;
- d. L'octroi des crédits fonciers ;
- e. Veille réglementaire et juridique.

8. Pépinière d'entreprise APII

- a. L'accompagnement des porteurs des idées de projets ;
- b. Le conseil ;
- c. La formation ;
- d. L'hébergement des projets dans des locaux appropriés.

ANNEXES II-2 : LIENS UTILES

1. Portail de la Présidence de la République – cahiers des charges :
www.pm.gov.tn
2. Portail du ministère de développement, de l'investissement et de la coopération internationale
www.mdici.gov.tn
3. Portail des Ministères de tutelles de l'activité concernée par le projet – cahiers des charges
4. Site APII (fiches projets, études sectorielles et régionales – monographies, les cahiers CEPI,...) : Déclaration, octroi des avantages de la loi des investissements projets industrie et services
www.tunisieindustrie.nat.tn
5. Site APIA (fiches projet, études de quelques projets – PAM, APICULTURE, CMSS, ... Déclaration. octroi des avantages de la loi des investissements projets agricoles
www.apia.com.tn
6. Institut Tunisien de la compétitivité et des études quantitatives
www.itceq.tn
7. Sites des centres d'affaires (ex : Sfax, Sousse)
CA. Sfax : www.cas.tn
CA. Sousse : www.casousse.com.tn
8. Site Institut National des Statistiques (INS) : statistiques démographiques, économiques, sociales
www.ins.nat.tn
9. Site agence de vulgarisation et de formation agricole (AVFA)
www.avfa.agrinet.tn
10. Site Office National de l'artisanat (ONA) ou direction régionale
www.onat.nat.tn
11. Site Office national du tourisme (ONTT) ou direction régionale
www.tourisme.gov.tn
12. Site CEPEX
www.cepex.nat.tn
13. Site FAMEX
www.famex.org.tn
14. Site BTS ou l'agence la plus proche
www.bts.com.tn
15. Site BFPME ou l'agence la plus proche
www.bfpme.com.tn
16. Site MFFE ou direction régionale de la femme, fonds de financement dédié aux projets des femmes
www.femmes.gov.tn
17. Site de l'ANPE
www.anpe.nat.tn
18. Site de l'ANME
www.anme.nat.tn
19. Contact de l'ANER
aner@email-ati.tn
20. Sites Centre Technique de l'Industrie du Bois et de l'Ameublement – CETIBA
www.cetiba.com.tn
21. Centre Technique des Industries Mécaniques et Electriques (CETIME)
www.cetime.ind.tn

22. Centre Technique du Textile (CETTEX)
www.textiletunisia.com.tn
23. Centre National du Cuir et de la Chaussure (CNCC)
www.cncleather.nat.tn
24. Centre Technique de l'Agro-Alimentaire (CTAA)
www.ctaa.com.tn
25. Centre Technique des Matériaux de Construction, de la Céramique et du Verre (CTMCCV)
www.ctmccv.ind.tn
26. Centre Technique de l'Emballage et du Conditionnement (PACKTEC)
www.packtec.tn
27. Centre technique de la chimie (CTC)
ctc@planet.tn
28. Site de l'INNORPI (normes, brevets, ...)
www.innorpi.tn
29. Site de l'Office de Développement du Sud
www.ods.nat.tn
30. Site ODC – Organisation de défense du consommateur
www.odc.org.tn

ANNEXES II-3 : ADRESSES UTILES

1. Arrondissement des affaires économiques et cellule d'appui aux investisseurs au siège du Gouvernorat - cahiers des charges et autorisations
2. Direction régionale de la formation professionnelle et de l'emploi (CAP)
3. Centre de formation professionnelle agricole
4. Centre de formation professionnelle
5. Cyber Parc
6. UTICA (statistiques à l'échelle locale et régionale)
7. URAP ou ULAP (statistiques à l'échelle locale et régionale)
8. Union régionale de la femme
9. Cellule Territoriale de Vulgarisation – CTV - (statistiques à l'échelle locale et régionale)
10. CRDA avec ses différents arrondissements
 - a) arrondissement statistiques
 - b) arrondissement financement et encouragement
 - c) arrondissement sol
 - d) arrondissement ressources en eau
 - e) arrondissement production animale
 - f) arrondissement production végétale
 - g) arrondissement forêts

11. Office d'élevage et de pâturage (OEP)
12. IRA Institut des régions Arides
13. Direction Régionale de l'environnement : cahiers de charges, études impact ...
14. Agence Nationale de la Protection de l'Environnement (étude d'impact – cahier des charges)
15. Bureau de contrôle des impôts (régime fiscal, avantages de l'état)
16. Bureau régional de la CNSS
17. Protection civile
18. Municipalités – autorisation de bâtir
19. Direction régionale de l'éducation : statistiques, informations et données, cahiers des charges ...
20. Agence Foncière Industrielle : réalisation des zones industrielles
21. Direction régionale de l'inspection de travail.
22. Direction régionale de la santé
23. Direction régionales du commerce

ANNEXES IIIε- : DOCUMENTS UTILES

1. Code d'incitations aux investissements
2. Cahiers des charges relatifs à l'exercice de l'activité pour celles assujetties à un cahier des charges
3. Compas (statistiques et coordonnées des entreprises)
4. Revue économique (études sectorielles)
5. Monographies sectorielles
6. Monographie régionales
7. Cahiers CEPI
8. Fiches projets
9. Études de projets types réalisées par l'APII et par l'APIA
10. Journal Officiel de la République Tunisienne
11. Les publications de l'AVFA
12. Les publications des différentes structures d'appuis (les guides, les manuels, ...)
13. Les cahiers des charges relatives à l'octroi des agréments (travaux publics, bureaux d'études, ingénieurs conseil, cabinets de formation, ...)
14. Code des sociétés commerciales

Document Préparé en partenariat avec:

